

経営発達支援計画の概要

実施者名	鶴来商工会（法人番号 9220005002135） 白山市（地方公共団体コード 172103）
実施期間	令和8年4月1日～令和13年3月31日
目標	①自走化を促す経営計画策定支援（年/30者） ②地域の特色を活かした新商品・新サービス開発支援（年/3件） ③新たな市場への販路開拓支援（年/8者） ④人手不足への対応支援（年/8者） ⑤多様な形に対応した創業支援（年/8者） ⑥事業承継支援（年/相談数25件） ⑦支援体制の強化と質的向上（年/ツールを用いた支援25件・共同支援10件）
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関する事</b></p> <p>①人口、産業構造分析 ②景況動向分析</p> <p><b>4. 需要動向調査に関する事</b></p> <p>① 主要業種別の需要動向分析 ② 新商品開発に係る需要調査</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関する事</b></p> <p>① 小規模事業者向けに、経営分析の有効性・支援実績・体験談等を掲載したチラシを年1回制作・配布し、分析の必要性を周知するとともに、分析希望者の掘り起こしを図る。 ② 経営分析結果のフィードバック（面談・資料提供）を積極的に実施し、必要に応じて課題整理や改善提案へつなげる。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関する事</b></p> <p>・経営分析結果を踏まえ、現状、課題、強み、方向性を確認したうえで、事業計画に必要な項目（市場性、顧客層、商品・サービス戦略、売上計画、投資計画等）を体系的に整理する。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関する事</b></p> <p>・巡回・訪問・面談等により計画の進捗状況を確認し、実施上の課題（資金、販路、人材、業務プロセス等）を整理する。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業</b></p> <p>① 新商品・新サービス開発支援 ② 情報発信・広報支援 ③ 補助金制度の活用支援 ④ SNS・デジタルマーケティング活用支援 ⑤ 専門家連携による課題解決支援</p>
連絡先	<p>鶴来商工会 〒920-2128 石川県白山市鶴来下東町カ26 TEL. 076-273-2211 FAX. 076-273-9911 Email:tsurugi@shoko.or.jp ・白山市商工課 〒924-8688 石川県白山市倉光二丁目1番地 TEL. 076-274-9542 FAX. 076-274-4177 E-mail syoukou@city.hakusan.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

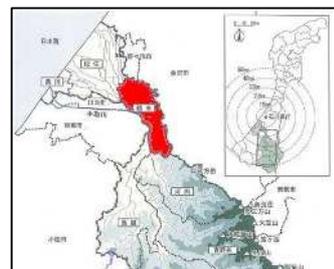
経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状

①位置、歴史

鶴来地域は石川県の南西に位置している。白山市を横断する手取川の扇状地の要に位置し、古くから平野部と山間部の物資が集散し人の交流する商業の地として栄えた。平成17年の平成の大合併にて、旧鶴来町を含めた1市2町5村が合併し、白山市が誕生した。



②新町エリアと旧町エリアについて

北部の「新町地区(通称)」は、金沢市や野々市市に接し、通勤のアクセスも良く「住みやすいエリア」として近年注目され、宅地造成の進行も追い風に、若い子育て世代を中心に人口増加がみられる。一方で、品揃えの豊富さと割安感を押し出した大型店のドラッグストアやスーパーの進出が相次ぎ、小規模事業者の売上は減少等厳しい現状下にある。

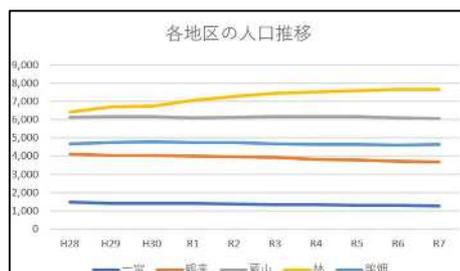
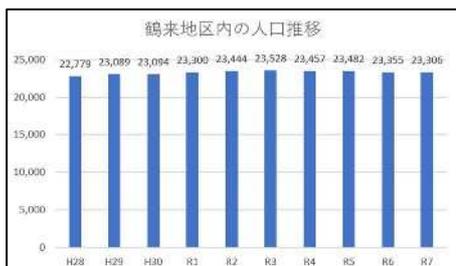


南部の「旧町地区(通称)」は、地場産業が集積し、古くは栄えたが、昭和40年に地域の東側を通る県道が、昭和58年に西側の国道157号線がそれぞれ整備された後は、中心市街地を通る交通量は激減し、通勤範囲の広がりも影響し、他への消費流出が顕著となり、商業衰退の一因となっている。

③人口の推移について

鶴来地域の人口は23,306人(R7年1月末)。10年間の推移をみると全体では微増(H28年比102%)となって推移している。更に地区別で見ると旧町地区(一宮・鶴来地区)では人口減(H28年比89%)となっており、逆に金沢市・野々市市に近い新町地区(蔵山・林・館畑地区)では人口増加(H28年比106%)となっており、狭い地域内でありながらも人口の減少と増加の地区に分かれている。

(単位：人)



(データ出典：白山市「白山市における住基人口」)

#### ④産業

##### A. 商工業者数の推移及び産業構造について

・産業別で見るとサービス業が427者と一番割合が多く次いで建設業335者、小売り業259者、製造業90者となっている。

・H28年と比較するとサービス業が70者、建設業15者増加している。全体数としても73者増加している。卸小売業、製造業についてはわずかに減少となっている。

鶴来地区の商工業者の内訳						
産業分類	H28年			R7年		
	事業者数	構成比	小規模事業者	事業者数	構成比	小規模事業者
農林業	15	1.3%	15	18	1.5%	18
建設業	320	28.4%	312	335	28.0%	326
製造業	95	8.4%	83	90	7.5%	78
卸小売業	261	23.2%	245	259	21.6%	241
運輸通信	36	3.2%	33	32	2.7%	28
サービス	357	31.7%	331	427	35.6%	401
その他	41	3.6%	36	37	3.1%	32
合計	1125		1055	1198		1124

(出典：石川県商工会連合会「商工会の現況」)

##### B. 特産品

林業・製材業をはじめ、桐箆笥や加賀獅子頭等の家具木工芸、白山の伏流水をいかした酒造、醸造、醤油や味噌等の醸造業等、独自の地場産業を発達させてきた。



地下むろで製造する麴



伏流水を活かした酒造



時間をかける製法の酢



70年以上の歴史がある絵桐箆笥



県内唯一の獅子頭一刀彫

### C. 観光資源

#### 白山比咩神社

全国三千余の白山神社の総本宮である白山比咩神社は白山市や金沢市、小松市等県内の広い範囲から年間105万人の参拝客が訪れる。「しらやまさん」の愛称で親しまれ、初詣のほか、七五三やお祓い、おついたりまいり等幅広く利用されている。



#### 獅子吼高原

ゴンドラで山麓から一気に登ることができ、金沢平野、遠く日本海まで一望できる眺望が楽しめる。スカイスポーツの拠点として広く知られている。



#### 古い趣のある街並み

最寄駅から神社までの約2kmの区間には、古い趣を残す町家や歴史的建造物が点在し、地域固有の景観が形成されている。沿道には、味噌・醤油・和菓子・酒造等、地域に根ざした老舗事業者も立地しており、長年にわたり培われてきた技術や文化、ブランド力が蓄積されている。

これらは、地域の歴史性・物語性・景観的価値といった、他地域には容易に模倣できない「無形・有形の経営資源」として位置づけることができる。



## (2) 地域の課題

鶴来地域では、新町エリアと旧町エリアの二極化が進むなかで、小規模事業者が抱える経営課題は多様化・複雑化している。特に、日々の事業運営に直結する以下の点が、地域の課題として顕在化している。

### ①市場ニーズの把握と新たな価値創出の強化

白山比咩神社の門前町として育まれてきた歴史や、醸造業・木工業・桐箆筒・加賀獅子頭といった地場産業、そして古い町家が残る街並みなど、地域固有の魅力が数多く存在する。しかし、こうした資源を活かした新商品や新サービスの開発は必ずしも十分とはいえない。長年地域に根ざしてきた事業者であっても、自らの周囲にある価値を「当たり前」と捉えてしまい、その魅力を外部の視点で再解釈し、新たな商品に転換するところまで至っていないケースが多い。

また、試作・検証を行う体制が整っていないことや、市場ニーズや観光動向などの情報が事業者が届きにくいことも重なり、白山麓の文化や物語性といった地域の強みが十分に活かされていない。結果として、地域資源の潜在力が新たな価値創出に結びつきにくい構造となっている。

### ②地域外への販路開拓力の強化

北部の新町エリアを中心に大規模ドラッグストアや量販店の出店が相次ぎ、価格競争が激化している。一方で、旧町エリアでは、かつて門前町として多くの人が行き交った中心市街地への通過交通が、県道・国道の整備以降大幅に減少し、徒歩客や地元客の利用に依存した経営構造が続いている。こうした地域特性の違いが、小規模事業者の売上確保をより困難なものとしている。

また、地域外から訪れる白山比咩神社の参拝客や獅子吼高原の観光客を、十分に自店舗の購買につなげられていない点も課題である。自店の魅力や価値を伝える情報発信が弱く、マーケティングや顧客分析の手法が十分に浸透していないことから、新たな販路開拓や客層の広がりが生まれにくい状況にある。その結果、事業者の多くが安定的な売上確保に苦慮している。

### ③地域内労働力の確保

高齢化に加え、野々市市や金沢市への通勤が容易であることから、地域内の労働力が外部へ流れやすい状況が続いている。特に製造業や建設業では、より条件の整った事業所を求めて市外へ就業する傾向が強く、必要な人材を地域内で確保することが難しくなっている。

賃金や待遇の整備も求められるが、それ以上に、地域の事業所が持つ強みや魅力、働く意義が十分に伝わっていないことが、若年層の地域離れに拍車をかけている。結果として、地域内で働くことに対する魅力が相対的に弱く、労働力不足が小規模事業者の経営に大きな影響を及ぼしている。

## (3) 小規模事業者に対する長期的な振興の在り方

本計画は、国・県・市が示す小規模事業者振興に係る施策との整合を図るため、以下に原文を引用し、計画策定の前提とする。

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期） 第2章 小規模事業者の振興に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策（15の重点施策）

### 1. 需要を見据えた経営力の向上に係る重点施策

(重点施策1) 経営者のリテラシー(経営戦略・会計・知的財産等)向上

(重点施策2) 経営計画の策定

(重点施策3) 需要開拓・新事業展開

(重点施策4) 取引適正化対策

## 2. 経営資源の有効活用、人材の育成・確保に係る重点施策

(重点施策5) 起業・創業

(重点施策6) 事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ

(重点施策7) 多発する大規模災害等への対応

(重点施策8) 事業継続力の強化

(重点施策9) 人手不足対応、人材の育成・確保・活用

## 3. 地域経済の活性化、地域住民の生活向上・交流促進に係る重点施策

(重点施策10) 地域経済の活性化

(重点施策11) 地域の生活・コミュニティの活性化

(重点施策12) 地域課題解決の推進

## 4. 支援体制の整備その他必要な措置に係る重点施策

(重点施策13) 支援機関の体制・連携強化

(重点施策14) 国と地方公共団体との連携強化

(重点施策15) 手続の簡素化・施策情報の提供

県：石川県産業振興指針 第4章産業成長を支える分野別の施策 (1) 重点分野ごとの施策の方向性

### 施策1 DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進

(1) 事業者のニーズに応じたきめ細かなデジタル人材育成

(2) DXの取組に対する計画や資金等の支援

(3) デジタルシミュレーション技術など先進技術の普及促進

(4) 社会サービスの活発化に向けたデータ連携基盤の整備・活用

### 施策2 GX(グリーン・トランスフォーメーション)の推進

(1) 成長市場としてのグリーン分野への参入

(2) 世界の潮流を踏まえたカーボンニュートラル対応と競争力強化の両立(カーボンニュートラルの普及啓発、環境配慮型の事業活動の実践)

### 施策3 産業を支える人材の確保・育成

(1) 多様な人材の活躍

(学生の県内就職、UIターン人材の確保、副業等人材の活用、外国人材の確保・定着、あらゆる人材の活躍)

(2) 個別産業に求められる人材の確保・育成(農林水産業、建設業、製造業、介護・福祉サービス業など)

(3) 事業者のニーズに応じたきめ細かなデジタル人材育成(再掲)

### 施策4 新事業・新産業の創出

(1) 地域の特徴を活かした新たな製品・サービスの開発(地域資源活用、地域課題対応、クリエイティブ人材の活躍)

- (2) 県内外の研究開発機関との連携による新たな事業・産業の創出
- (3) 成長の新たな原動力となるスタートアップの創出・育成
- (4) 社会サービスの活発化に向けたデータ連携基盤の整備・活用（再掲）

#### 施策5 国内外への販路拡大・魅力発信

- (1) 県産品の魅力・価値の向上と効果的な発信
- (2) 海外への事業展開の促進とニッチトップ企業の育成
- (3) 国内における事業展開の促進
- (4) 西部緑地公園の再整備（次世代型産業展示館の整備）

#### 施策6 中小企業・小規模事業者等の事業基盤の強化

- (1) 経営課題の高度化・複雑化に対応するための伴走支援の強化
- (2) 円滑な事業承継の推進
- (3) セーフティネットの充実
- (4) 賃上げを行う企業への支援環境の整備
- (5) 地域企業の経営を下支えするデジタル基盤の整備

#### 施策7 企業等の戦略的誘致

- (1) 高い付加価値を生み出す労働生産性が高い企業の誘致
- (2) 魅力ある雇用の場となる本社機能やサテライトオフィスの誘致

#### 市：白山市中小企業振興計画（後期） 第1章中小企業振興の方向性 基本施策

- (1) 創業の促進及び新たな事業活動を支援する施策
- (2) 経営の安定及び経営の基盤を強化する施策
- (3) 経営革新を支援する施策
- (4) 人材の確保及び育成を支援する施策
- (5) 地域資源を活かした創造的な産業を促進する施策
- (6) 産学金官の連携並びに異業種を含めた企業間の連携による事業の共同化を促進する施策
- (7) 資金調達の円滑化の促進を図るための施策
- (8) 企業立地を促進する施策
- (9) その他、基本理念の実現に資するために必要な施策

以上のとおり、国・県・市の各施策では、経営基盤の強化、創業・承継の支援、人材確保、DX推進、地域資源の活用、販路拡大、資金調達の円滑化など、多角的な観点から小規模事業者の振興が示されている。

鶴来地域が今後10年にわたり持続的な活力を維持していくためには、こうした上位政策の方向性と整合しつつ、地域独自の課題に対応した中長期的な振興の方向性を示すことが必要である。

本計画では、以下の重点的取り組みを通じて、事業者の自立的な成長と地域経済の持続的発展を図る。

#### ①経営計画策定支援による事業者の自走力向上

物価高騰、消費行動の変化、デジタル化など、事業環境は年々複雑化している。このような中で事業者が長期的に経営を安定させるためには、現状を正確に把握し、自ら方向性を定め、課題に応

じて行動を選択できる「自走力」が不可欠となる。

経営理念・将来像の整理、現状分析、数値計画の策定などを伴走型で支援することで、作って終わりではない、実行につながる経営計画の定着を図る。

## ②創業支援による地域内の新たな担い手の創出

新町地域を中心とした人口増加や生活圏の広がり、新たな需要の発生やサービス分野の拡大など、地域にとって大きな可能性を生み出している。一方で、旧町地域には歴史的景観や門前町として育まれた文化が残されており、これらを活かした事業展開は地域の魅力向上にも寄与する。こうした地域特性の違いは、多様な創業の機会を生み出す一方、創業希望者がどの地域でどのように事業を始めるかを検討する際の重要な判断材料ともなる。

そのため、商工会では、創業希望者が自身の状況に応じて適切な準備を進められるよう、相談窓口の明確化や、事業計画・資金計画の作成支援、空き店舗情報の提供、補助制度の案内など、段階に応じた支援を行う。また、創業に不安を抱える希望者に対しては、基礎的な知識の提供や必要な手続きの説明を丁寧に行い、安心して創業に取り組めるよう支援体制を整えていく。

さらに、近年はオンライン販売や予約制サービス、フリーランス型の働き方、移住者による事業展開など、創業の形態が多様化している。こうした現代的な創業形態に対応するため、店舗型の開業に限らない情報提供や、地域資源を活かした事業づくりについての助言、情報発信の方法など、幅広い支援を行う。旧町地区においては、街並みや文化的価値を活かした事業と相性の良い創業者とのマッチングや、関係機関との連携を通じた環境整備にも取り組み、地域に根ざした新たな担い手の育成につなげる。

## ③事業承継支援による地域資源の継承

桐箆筒、加賀獅子頭、醸造業など、鶴来地域には長年にわたり受け継がれてきた技術や文化を基盤とする地場産業が数多く残されている。これらは地域の特色や魅力を支える重要な資源であり、次の世代へ確実に継承していくためには、計画的な事業承継への取り組みが欠かせない。しかし、後継者不足や、承継に伴う手続き・調整への負担から、承継の検討が遅れがちになる事業者も少なくない。特に家族経営や小規模事業者では、日常業務の忙しさから課題が顕在化しにくく、対応が後回しになる傾向が見られる。

商工会は地域に最も身近な支援機関として、日頃の相談や巡回活動を通じて事業者の状況を把握する機会が多く、承継に関する初期の悩みや迷いに気づきやすい立場にある。この特性を活かし、事業者が早い段階から承継を意識し、必要な準備に取り組めるよう、相談体制の整備や情報提供を進めていく。

また、事業承継は親族内承継、従業員承継、第三者承継（M&A）など、事業者ごとに最適な形が異なるため、商工会では専門家や関係機関と連携しながら、財務・税務・法務面の支援や、承継の形を検討するための情報提供を行う。あわせて、家族間の方針共有や従業員との調整、設備・技術の引継ぎなど、事業者が抱えやすい課題に寄り添い、無理のない形で準備を進められるよう継続的に伴走する。

さらに、事業の将来を検討する中では、後継者への承継のみならず、事業の一部縮小や、地域への影響に配慮した計画的な事業の整理といった選択肢が生まれることもある。こうした場合にも、事業者が納得して判断できるよう、必要な情報提供や手続き支援を行い、円滑な対応につなげてい

く。

#### ④支援体制の強化と質的向上

小規模事業者を取り巻く課題は、人口減少、消費構造の変化、デジタル化の進展などにより、多様化・高度化している。こうした状況に対応するためには、事業者への支援を行う側の能力向上がこれまで以上に求められており、支援機関自身の体制強化が不可欠となっている。

そのため、支援者自身が最新の経営知識や制度情報を継続的に習得するとともに、デジタル技術の活用を通じて業務効率化を図り、支援の質とスピードを高めることが重要である。具体的には、支援ツールや情報基盤の整備による生産性向上に加え、同様の課題に取り組む先進地域への視察や研修を通じて、効果的な支援手法や地域振興の取組を学び、実務に反映させる取り組みも推進する。

地域の課題が複雑化する中では、行政、金融機関、専門家など関係機関と連携し、支援内容の幅を広げる体制づくりも必要となる。情報共有や役割分担を明確にしながら、これまで以上に密接な連携体制を整備することで、事業者の多様な相談に総合的に対応できる環境を構築する。

### (4) 経営発達支援計画の目標

地域への裨益目標

②地域の特色を活かした新商品・新サービス開発支援、③新たな市場への販路開拓支援、④人手不足への対応支援、⑥事業承継支援とする。

当該支援計画で支援する小規模事業者を想定した目標

①自走化を促す経営計画策定支援、⑤多様な形に対応した創業支援、⑦支援体制の強化と質的向上とする。

これらの目標について、以下では各項目ごとに上位政策との関連性および設定理由を示す。

#### ①自走化を促す経営計画策定支援

上位政策との関連性（国／県／市）

国：第Ⅲ期小規模企業振興基本計画・重点施策2「経営計画の策定」

県：石川県産業振興指針⑥「事業基盤の強化」

市：白山市中小企業振興計画(2)「経営の安定及び基盤強化」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	広報物作成	1回	1回	1回	1回	1回
KPI	セミナー開催	2回	2回	2回	2回	2回
KGI	計画作成支援実施数	30者	30者	30者	30者	30者

設定理由

経営計画策定支援の浸透には、まず事業者に対して「計画をつくる意義」を理解してもらうことが不可欠である。そのため、広報物の作成やセミナー等の開催をKPIとして設定し、計画策定への参加機会を確実に創出することを数値で管理する必要がある。

伴走型支援を通じて実際に経営計画が策定され、事業者が自走力を高めていくことが本支援の成

果であるため、最終的な指標として「計画策定支援の実施件数」をKGIとして設定した。事業者との接点創出（広報・セミナー）→実際の計画策定支援（伴走）→自走力向上（成果）という一連の流れを数値的に評価できるため、継続的かつ実効性のある支援体制の構築につながる。

#### ②地域の特色を活かした新商品・新サービス開発支援

上位政策との関連性（国／県／市）

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）・重点施策3「需要開拓・新事業展開」

県：石川県産業振興指針・施策4「新事業・新産業の創出」

市：白山市中小企業振興計画（後期）(5)「地域資源を活かした創造的な産業を促進する施策」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	新企画支援数	5件	5件	5件	5件	5件
KGI	実績数	3件	3件	3件	3件	3件

#### 設定理由

地域資源を活かした新商品・新サービス開発を促進するためには、まず事業者が企画段階に踏み出す機会を確保する必要がある。そのため、商工会が新たに企画段階から支援した件数をKPIとして設定し、地域資源の活用や商品構想の形成をどれだけ後押しできたかを把握する指標とした。一方で、本事業の成果は「企画」ではなく、実際に商品やサービスとして市場に出たかどうかにより測られる。そこで、新商品・新サービスとして具体的に形になった件数をKGIとして設定し、支援が実際の価値創出につながったかを評価できるようにした。

#### ③新たな市場への販路開拓支援

上位政策との関連性（国／県）

・国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）重点施策3「需要開拓・新事業展開」

・県：石川県産業振興指針 施策5「国内外への販路拡大・魅力発信」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	PRコンテンツ作成数	10者	10者	10者	10者	10者
KGI	売上増加企業数者	8者	8者	8者	8者	8者

#### 設定理由

販路開拓を進めるためには、まず事業者が自社の強みや商品価値を適切に発信できる状態を整備することが重要である。このため、PRコンテンツの作成支援件数をKPIとして設定し、事業者の情報整理や発信力向上をどれだけ支援したかを把握できるようにした。一方で、販路開拓支援の成果は市場での結果として現れるため、売上が実際に増加した企業数をKGIとして設定した。これにより、支援によって新たな顧客獲得や販売増につながったかを明確に評価できる。

#### ④人手不足への対応支援

上位政策との関連性（国／県／市）

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）重点施策9「人手不足対応・人材の育成・確保・活用」

県：石川県産業振興指針 施策3「産業を支える人材の確保・育成」

市：白山市中小企業振興計画（後期）（４）「人材の確保及び育成を支援する施策」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	労働問題支援実施数	10者	10者	10者	10者	10者
KGI	人材確保・課題解決企業数	8者	8者	8者	8者	8者

設定理由

小規模事業者にとって、人手不足は経営継続に直結する深刻な課題であり、採用強化だけでなく、既存業務の見直しや省力化を含めた多面的な対応が必要である。そのため、まず KPI として「労働問題支援実施数」を設定し、採用相談・労務課題・業務整理・省力化の提案など、事業者が人材確保に向けた一歩を踏み出す機会をどれだけ伴走したかを把握できるようにした。一方、最終的な成果としては、実際に人材が確保できた、または業務の改善・省力化が進むことで人手不足の解消につながった企業数を KGI として設定した。採用が増える場合だけでなく、生産性向上や業務の効率化により、「人が足りない状態」そのものを改善できたかを成果として評価する仕組みである。

⑤多様な形に対応した創業支援

上位政策との関連性（国／県／市）

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）重点施策5「起業・創業」

県：石川県産業振興指針 施策4「新事業・新産業の創出」（3）スタートアップの創出・育成

市：白山市中小企業振興計画（後期）(1)「創業の促進及び新たな事業活動を支援する施策」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	創業支援実施数	10者	10者	10者	10者	10者
KGI	創業者数	8者	8者	8者	8者	8者

設定理由

創業の形態は、店舗型の開業だけではなく、オンライン事業、フリーランス、移住者創業、副業型など多様化している。そのため、まず KPI として「創業支援実施数」を設定し、相談対応、計画策定支援、補助制度の案内、空き店舗情報提供など、創業に向けた準備段階から実行段階まで、どれだけ伴走できたかを把握できるようにした。

最終的な成果指標としては、実際に地域内で創業に至った人数を KGI に設定した。支援の質を高めることで、単なる相談件数の増加にとどまらず、「創業という具体的な結果」を生み出す支援体制を評価する狙いがある。

⑥事業承継支援

上位政策との関連性（国／県／市）

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）重点施策6「事業承継・円滑な廃業・再チャレンジ」

市：白山市中小企業振興計画（後期）(1)「創業の促進及び新たな事業活動を支援する施策」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	事業承継相談会の開催数	3回	3回	3回	3回	3回
KGI	継続支援・相談実施数	25件	25件	25件	25件	25件

#### 設定理由

事業承継は単純なプロセスではなく、事業者ごとに最適な形を見定めることが重要である。そのため、KPIとして「相談会開催数」を設定し、事業者が初期段階で不安や疑問を話せる機会をどれだけ提供できたかを可視化することとした。一方、事業承継の成果は、必ずしも“承継完了”という形だけでは測れない。親族内承継・従業員承継・第三者承継（M&A）だけでなく、事業の一部縮小や計画的な整理といった多様な選択肢が存在するため、事業者が納得して次の一步を踏み出せたかを計測する。

そこでKGIには「継続支援・相談実施数」を設定し、承継準備の進展・家族従業員との調整・事業整理や縮小の検討など、事業者が“自分たちにとって最適なかたち”を選び、そのプロセスを伴走できた件数を成果として捉えるようにした。事業承継という結論そのものではなく、事業者の納得感と地域資源の継続性に寄り添う支援を評価する指標設計である。

#### ⑦支援体制の強化と質的向上

上位政策との関連性（国／県／市）

国：小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）重点施策13「支援機関の体制・連携強化」

県：石川県産業振興指針 施策1「DX推進（事業者ニーズに応じたデジタル人材育成）」

市：白山市中小企業振興計画（後期）(6)「産学官・異業種連携による共同化促進」

	内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
KPI	ツール導入数・研修参加数	3回	3回	3回	3回	3回
KPI	関係機関との連携・協議数	3回	3回	3回	3回	3回
KGI	新手法・ツールを用いた支援数	25件	25件	25件	25件	25件
KGI	共同支援による課題解決事例数	10件	10件	10件	10件	10件

#### 設定理由

小規模事業者の課題が高度化・複雑化する中で、支援者自身の経営・デジタル両面のリテラシー向上は不可欠である。そこでKPIには、支援者のスキル強化を測るツール導入数や研修参加数を設定し、支援の質を底上げするための基盤整備の進捗を把握できるようにした。また、行政・金融機関・専門家などとの協力体制の構築は、個々の支援機関では対応しきれない課題解決に直結するため、連携・協議数もKPIとして位置づけている。支援体制強化の成果を評価するために、KGIとして新たな手法やデジタルツールを用いた支援実績、そして複数機関が連携して課題を解決した事例数を設定した。これにより、支援者のリテラシー向上と協力体制の強化が、実際に事業者支援の質の向上につながったかを客観的に評価できる枠組みとした。

## 2. 経営発達支援事業の実施機関、目標の達成方針

### (1) 経営発達支援事業の実施期間

(令和8年4月1日～令和13年3月31日)

### (2) 目標達成に向けた方針

#### ①自走化を促す経営計画策定支援

##### 達成方針1 伴走支援による計画策定の定着化

巡回・相談窓口を通じて計画策定の機会を創出し、対話と気づきのプロセス（伴走モデル）によって事業者が自ら現状を把握し、方向性を言語化できる支援体制を整える。計画作成後も実行フォローと見直しを行い、「作って終わり」ではなく実行・検証まで一体で支援する。

##### 達成方針2 広報・セミナーによる理解促進と入口づくり

計画策定の意義を正しく理解してもらうため、広報物・セミナーを通じて入口段階の啓発を行う。これにより対象事業者を可視化し、伴走に繋がる相談機会を安定的に確保する。

#### 設定した理由

計画策定は自走化の基盤であり、現状把握・方向性決定・数値管理を自ら行う力が長期的な経営の安定に不可欠であるため。また、伴走型で“気づき→行動”のプロセスを支援することで、計画が形骸化せず実行へつながり、地域全体の経営基盤強化に直結する。

#### ②地域の特色を活かした新商品・新サービス開発支援

##### 達成方針1 地域資源の再解釈と商品企画の伴走支援

地場産業や歴史的景観など、地域に根ざした資源を再整理し、事業者が自ら価値を再定義できるよう対話を通じて伴走する。企画段階での方向性整理や試作に向けた検討を支援し、商品・サービスとして具体化しやすい環境を整える。

##### 達成方針2 外部視点の導入とブラッシュアップ支援

市場ニーズや観光動向などの外部情報を共有し、事業者が自店の強みを客観的に捉えられる機会をつくる。必要に応じて外部専門家による商品開発支援を活用し、クラウドファンディングなど民間サービスを利用した試作・検証・販売テストも支援メニューに取り入れることで、企画段階からブラッシュアップまでの流れを強化する。

#### 設定した理由

地域資源は多く存在するが当たり前化により価値として活用しきれていないため。外部専門家や民間サービスを活用することで気づきと検証の速度が上がり、新商品の実現可能性が高まるとともに、地域の魅力発信にもつながるため。

### ③新たな市場への販路開拓支援

#### 達成方針1 自店の強み整理と発信力向上の支援

事業者が自社の強みや提供価値を把握できるよう対話を通じて整理を支援し、PR コンテンツ（紹介文・写真・SNS 投稿など）の作成や情報発信に取り組みやすい環境を整える。魅力が伝わる素材を整備することで、地域外や新規顧客への訴求力を高める。

#### 達成方針2 複数チャネルを意識した販路獲得支援

店舗販売だけでなく、EC、ギフト需要、観光客向け販売、卸先の開拓など複数チャネルを意識した販路展開を支援する。加えて、地場内事業者同士が連携し、イベント・コラボ企画・共同発信などを通じて地域外から地域内へ顧客を呼び込む取り組みを促進する。必要に応じて専門家や民間サービス（EC モール、地域特産品を扱う卸、クラウドファンディング等）も活用し、新規顧客層への接点拡大を後押しする。

#### 設定した理由

地域外からの参拝客・観光客を自店の購買につなげきれていないことや、大型店との価格競争により既存客だけに依存する経営が不安定化しているため。個店で対応だけでなく、地場内事業者が協力して誘客することで相互送客が生まれ、エリア全体としての売上拡大と市場確保につながるため。

### ④人手不足への対応支援

#### 達成方針1 採用・労務・業務整理を組み合わせた総合的な支援

事業者が抱える人手不足の実情を把握し、採用相談、労務課題の整理、業務の見直しや省力化の提案などを組み合わせて支援する。対話を通じて「どの業務に人が必要なのか」「どこを簡素化できるのか」を整理し、事業者が無理なく実行できる改善策を伴走しながら導く。

#### 達成方針2 魅力発信と働きやすさ向上に向けた支援

賃金や待遇だけでなく、仕事内容の魅力や職場環境の良さを整理し、SNS や求人媒体で伝えられるよう支援する。必要に応じて専門家や関係機関と連携し、助成金・制度の活用、業務フロー改善、ICT 導入などを組み合わせて、地域内で働くことの魅力を高める取り組みを後押しする。

#### 設定した理由

地域内の労働力が市外へ流れやすい構造が続き、特に製造業や建設業では必要な人材を確保しにくい状況が顕著であるため。業務整理・省力化・魅力発信を組み合わせて支援することで、採用数の増加だけでなく「人が足りない状態そのもの」を改善し、経営の安定につながるため。

### ⑤多様な形に対応した創業支援

#### 達成方針1 創業準備から実行までの一貫支援

相談窓口の明確化、事業計画や資金計画の作成支援、補助制度の案内、空き店舗情報の提供など、創業準備から実行までの流れを一貫して支援する。対話を通じて創業希望者の状況を整理し、不安や疑問を解消しながら、自身のペースで準備が進められる環境を整える。

また、「産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画」に基づき、特定創業支援事業を行い市内での開業率アップを目指す。専門家を活用することにより創業ファーストステージで起こる様々な課題解決に取り組む。

#### 達成方針2 多様な創業形態に対応した支援（オンライン・移住者・フリーランス等）

オンライン販売、フリーランス、副業型、移住者による創業など、多様化する創業形態に合わせて柔軟な支援を行う。必要に応じて外部専門家や民間サービス（ECモール、クラウドファンディング等）を活用し、店舗型に限らない創業の可能性を広げる。また、旧町地区では街並みや文化資源との相性を踏まえた創業支援や事業者とのマッチングも促進する。

#### 設定した理由

創業希望者のニーズが多様化しており、従来の店舗開業前提の支援だけでは地域内に新たな担い手を生み出しにくい。準備段階から寄り添い、多様な形態に合わせた支援を組み合わせることで、創業者が地域内で活動を開始しやすくなり、地域の新たな活力につながるため。

### ⑥事業承継支援

#### 達成方針1 早期相談と状況整理の支援

日頃の巡回や相談対応を通じて事業者の状況を把握し、承継に関する初期の悩みや迷いを早期に拾い上げる。対話を通じて、家族内の意向、従業員の状況、設備・技術の引継ぎなど、事業者が抱える整理すべき点を明確にし、無理なく準備を進められるよう伴走する。

#### 達成方針2 最適な承継方法の検討支援

親族内承継、従業員承継、第三者承継（M&A）など、事業者ごとに最適な承継方法を検討できるよう支援する。必要に応じて専門家や関係機関と連携し、財務・税務・法務面の支援や、承継に向けた調整の進め方を助言する。また、事業の一部縮小や計画的な整理といった選択肢についても、事業者が納得して判断できるよう寄り添う。

#### 設定した理由

地場産業を中心に後継者不足が深刻化し、承継の検討が遅れがちな事業者が多いため。早期から状況を把握して丁寧に伴走し、専門家連携を含めて多様な選択肢を提示することで、事業者が納得した形で次の一歩を踏み出し、地域資源の継続性につながるため。

### ⑦支援の質と体制の強化

#### 達成方針1 支援者のスキル向上とデジタル活用の強化

小規模事業者の課題が複雑化する中で、支援者自身が最新の経営知識や制度情報を習得できるよう研修参加や情報収集を継続的に行う。また、デジタルツールの活用によって業務効率化を進め、支援の質とスピード向上を図る。支援者が現場で必要とされる分析力・整理力を高め、伴走支援の質を安定的に確保する。

#### 達成方針2 関係機関との連携による支援範囲の拡大

行政、金融機関、専門家など関係機関との連携を強化し、支援機関だけでは対応が難しい相談にも総合的に対応できる体制を整える。情報共有や役割分担を明確にし、共同での支援や課題解決事例の創出を促進することで、地域全体で事業者を支える仕組みを形成する。

#### 設定した理由

支援ニーズの高度化に伴い、個々の支援機関だけで完結する支援では対応しきれない相談が増えているため。支援者のリテラシー向上と関係機関との連携を組み合わせることで、小規模事業者の多様な課題に対して継続的かつ的確に対応できる体制を構築する必要があるため。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関する事

#### (1) 現状と課題

現状：

- ・経済動向の体系的な調査は限定的であり、データ活用も場面的にとどまっている。
- ・景況感や需要動向は日常の巡回業務で把握しているが、比較指標は十分に整備されていない。

課題：

- ・調査目的（経営指導・販路開拓・創業支援・承継支援）に応じた必要データの整理が不十分である。

#### (2) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
RESASデータの分析を公表（人口、産業分析）	1回	1回	1回	1回	1回
景気動向分析を公表	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

##### ①人口、産業構造分析

【調査対象】 RESAS のデータ活用

【調査項目】 人口、産業分析

【調査方法】 RESAS 上のデータを当地域で分析する

【分析方法】 経営指導員が外部専門家等と連携し分析を行う

##### ②景況動向分析

【調査対象】 管内小規模事業者

【調査項目】 売上額、仕入単価、経常利益、資金繰り、設備投資。現状のほか、前年との比較や来期の見通し等で回答を求める

【調査方法】 指定アンケート用紙を配布し、経営指導員等が訪問し回収する

【分析方法】 経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

#### (4) 活用方法

①、②それぞれ、経営指導員等が経営計画策定支援や指導を行う際の参考資料として、また小規模事業者が「今後目指すべき姿」や「あるべき姿」を考えるきっかけとし、経営判断や経営改善等に活かし、経営革新への意欲を促す。

情報により分析した結果は、商工会内に設置するほかホームページに掲載する等して広く管内事業所等に周知する。

調査結果は、支援計画の見直しや重点事業の選定に反映し、地域課題の的確な把握と支援効果の向上につなげる。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・直接顧客へのヒアリング機会は限定的であり、需要動向の把握は巡回・相談時の事業者ヒアリングに依存しているため、情報が点として蓄積され、体系的な整理には至っていない。
- ・公的統計（家計調査、商業動態統計、消費動向調査等）は確認しているものの、地域固有の需要変化を読み取る活用レベルには十分に達していない。
- ・観光地（白山比咩神社）を抱える地域特性から、観光客と地元住民の消費行動が混在しており、需要動向の把握が一層困難となっている。

課題：

- ・需要変化（客層・購買行動・商圈変化等）を支援へ確実に反映させるための「分析項目の基準化・標準化」が整っていない。
- ・顧客（消費者）目線でのヒアリングの場が少なく、生のニーズを把握する機会が限定されている。

### (2) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
RESASデータの分析を公表（観光、マーケティング）	1回	1回	1回	1回	1回
新商品開発に係る需要調査	1回	1回	1回	1回	1回

### (3) 事業内容

#### ① 主要業種別の需要動向分析

【調査対象】 RESAS 地域分析データ

【調査項目】 観光、マーケティング関連指標

【調査方法】 公的データの抽出・整理

【分析方法】 経営指導員が外部専門家と連携し、地域特性に応じた需要構造を分析し、地域内観光資源や来訪者動向を踏まえ、当該地域特有の需要構造を整理する。

#### ② 新商品開発に係る需要調査

【調査対象】 新商品・サービス開発に取り組む管内事業者

【調査項目】 客層の変化、購買単価、来店（利用）回数、売れ筋・不振品目、顧客行動の変化など

【調査方法】 白山市内のショッピングセンターやモール、駅（鶴来駅）構内などの人が多く集まる場所に試作品・サービスの特設ブースを設置し、来場者への簡易アンケートを実施。年1回とするが期間を決めて数日間で調査する。

【分析方法】 経営指導員が収集情報を整理し、必要に応じ外部専門家の助言を得て、需要変化の傾向を取りまとめる。

③ 本調査結果は、経営状況の分析および事業計画策定支援における市場環境整理の基礎資料として活用する。

#### (4) 活用方法

- ①公的データおよびヒアリング情報を統合し、経営計画策定・販路開拓・創業相談等において、市場性・客層の根拠資料として活用する。
- ②需要変化の把握結果は、支援計画の見直しや重点事業の設定に反映し、地域特性に応じた商品開発・支援方針の策定に活かす。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・事業者自身が日々の業務に追われており、財務・非財務情報の収集・管理・分析まで手が回らず、十分な把握が行えていない。
- ・試算表や決算書の提出が限定的で、必要な情報が揃わないケースも多く、客観的なデータに基づく詳細な経営分析が困難となっている。

課題：

- ・事業者が経営状況の分析の必要性に気づいていない場合が多く、分析の意義が十分に理解されていない。
- ・分析に必要なデータの抽出・収集が困難であり、経営分析に向けた基盤整備が不十分である。

### (2) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
経営分析を促すチラシの配布	1回	1回	1回	1回	1回
財務・非財務指標を用いた経営分析の実施件数	30件	30件	30件	30件	30件

### (3) 事業内容

- ① 小規模事業者向けに、経営分析の有効性・支援実績・体験談等を掲載したチラシを年1回制作・配布し、分析の必要性を周知するとともに、分析希望者の掘り起こしを図る。
- ② 経営分析結果のフィードバック（面談・資料提供）を積極的に実施し、必要に応じて課題整理や改善提案へつなげる。新商品・新サービス開発に取り組む事業者については、収益性やコスト構造の把握を含めた経営分析を行う。
- ③ 経営分析の結果は、需要動向調査で把握した市場環境と照らし合わせ、事業計画策定支援における前提条件として整理する。

### (4) 活用方法

- ① チラシの郵送・配布を通じて経営分析の必要性を理解してもらい、分析実施につなげる。
- ② 経営分析の結果を、経営計画策定支援・資金繰り指導・販路開拓支援などに活用し、事業者が自社の現状を正確に把握できるよう、傾聴と対話を重視したフィードバックを行う。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・相談対応の多くが短期的・個別課題の解決に留まり、経営状況の整理や中長期の方向性を踏まえた事業計画策定まで至らないケースが多い。
- ・事業者自身が事業計画の必要性を十分に理解しておらず、計画策定に必要な情報整理が進まない状況が見られる。

課題：

- ・事業者が自社の現状・課題・方向性を言語化し、計画として具体化できるよう支援するための、計画策定フローおよびヒアリング項目が十分に整備されていない。
- ・計画策定が補助金申請時の単発的作業と捉えられることが多く、経営改善に資する“事業計画本来の意義”が浸透していない。

### (2) 事業計画策定支援の考え方

- ・事業計画は、経営分析を実施し、事業者の現状・課題・強みを客観的に把握したうえで策定するものとする。
- ・事業計画策定支援は「経営分析 → 課題整理 → 事業計画」という流れを前提とし、計画策定のみが単独で行われることのないよう、前段階の整理を重視する。

### (3) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
事業計画策定支援の実施件数	30者	30者	30者	30者	30者
計画策定に向けた個別ヒアリング・相談件数	30者	30者	30者	30者	30者

### (4) 事業内容

対象者：

- ・直近で経営分析を実施し、現状・課題・方向性が整理されている事業者、特に新商品・新サービス開発を計画する事業者については、需要動向調査および経営分析の結果を踏まえ、実現可能性の高い事業計画となるよう整理する。

手法：

- ・経営分析結果を踏まえ、現状、課題、強み、方向性を確認したうえで、事業計画に必要な項目（市場性、顧客層、商品・サービス戦略、売上計画、投資計画等）を体系的に整理する。
- ・個別ヒアリングを通じて情報を深掘りし、事業者自身が理解し実行可能な事業計画となるよう支援する。
- ・事業者が事業計画策定のきっかけを得るため、各種セミナーを開催する。

①DX 推進セミナー開催・IT 専門家の派遣

②事業計画策定セミナーの開催

③創業セミナーの開催

#### (5) 活用方法

- ・ 策定した事業計画を、販路開拓、設備投資、事業再構築、資金繰り等の支援に活用し、事業者の中長期的な経営改善につなげる。
- ・ 計画策定後も進捗確認や課題共有を行い、必要に応じて改善提案を行うことで、伴走支援として計画の実行性・持続性を高める。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関する事

### (1) 現状と課題

現状：

・計画を策定したものの、事業者側の意欲が減退し自走化に至らない事例もあり、支援側の都合によって進行が左右される場合が存在する。

課題：

・フォローアップを計画的に行う一方で、事業者の自発性を尊重し、支援依存を生まないよう自立的な行動を支える必要がある。

・事業者が計画に基づき行動を継続できるよう支援するための、進捗管理や見える化を含む仕組みづくりが不十分である。

### (2) 事業計画策定後支援の考え方

・事業計画策定後の支援は、計画の実行状況を定期的に確認し、課題の共有と改善につなげる実施段階の伴走支援とする。

・自走化を目指すにあたり、正解の提示だけでなく、事業者自身の自発的な判断・行動を尊重し、その動きを支える姿勢を基本とする。

### (3) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
事業計画策定後フォローアップを行う事業者	30者	30者	30者	30者	30者
課題解決事業者	20者	20者	20者	20者	20者

### (4) 事業内容

対象者：

- ・事業計画を策定し、計画に基づき事業実施に取り組む管内事業者
- ・設備投資、販路開拓、新商品開発、事業再構築等を実行段階に進めている事業者

手法：

・巡回・訪問・面談等により計画の進捗状況を確認し、実施上の課題（資金、販路、人材、業務プロセス等）を整理する。

・必要に応じて改善提案を行い、外部専門家（財務、マーケティング、生産性向上等）との連携を図ることで、計画の実行性を高める。

### (5) 活用方法

・フォローアップで得られた課題や改善点を、経営改善支援・資金繰り支援・販路支援等に反映し、計画の実行を支える伴走支援として活用する。

・進捗状況を定期的に共有し、必要に応じて計画の見直しや方向修正を行うことで、計画の実効性および持続性を高める。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業

### (1) 現状と課題

#### 現状

・地域における人口減少、高齢化、購買力低下等の影響により、従来型の商圈や既存顧客層を中心とした事業モデルでは、安定した需要の確保が難しくなっている。

#### 課題

- ・事業者ごとに抱える課題が多様化し、求められる解決策も幅広い。
- ・小規模事業者は人員・資金・情報面での制約が多く、活動規模が小さくなりがちで、新たな取り組みによる成果が表れにくい。
- ・地域内需要を前提とした商品・サービスが多く、外部の顧客視点や市場ニーズに基づく発想・価値設計が十分に行われていない。

### (2) 需要開拓支援の考え方

鶴来地域には昔ながらの街並みや落ち着いた雰囲気が残り、地域独自の魅力が存在している。こうした背景は商品・サービスの価値にも自然と反映され、需要開拓の一部において強みとなる場面もある。一方で、小規模事業者が個別に行う取組は範囲が限定されやすく、市場への訴求力が弱まりがちである。そのため、地域として一定の方向性を共有し、複数事業者が協調して魅力発信に取り組むことで、より広い顧客層に届きやすい形となる。

歴史ある地域だからこそ、デジタル販路開拓やAI活用など新たな手法への挑戦が、新鮮な価値として受け止められ、「関心を持ってみたい」「訪れてみたい」と感じる層の増加につながる。こうした地域の魅力を背景として活用しながら、事業者の需要開拓を支援する。

### (3) 目標

内容	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
地域の特色を活かした新商品・新サービス開発支援	5者	5者	5者	5者	5者
新たな市場への販路開拓支援	5者	5者	5者	5者	5者
創業者・後継者	10者	10者	10者	10者	10者
付加価値化の促進支援	5者	5者	5者	5者	5者

事業者経常利益増加率5%を目標とする。

#### 対象者：

- ・地域資源を活かした新商品・新サービス開発に取り組む事業者（小売・サービス）
- ・デジタルツール・SNS を活用して地域外への販路拡大を図る事業者（小売・サービス・製造・建設）
- ・創業者および事業承継後の後継者
- ・付加価値化（サービス品質、価格戦略、優秀な人材確保）を進めたい事業者（建設・製造）

### (4) 事業内容

#### ① 新商品・新サービス開発支援

・需要調査結果を踏まえ、地域住民（高齢者等）の生活様式や価値観に適した商品・サービス、並びに地域外の来訪者が求める地域資源を活かした商品・サービスの開発を支援する。

・開発した商品・サービスについては、リーフレット・チラシ等による紙媒体での広報、雑誌掲載、プロモーション動画制作、SNS・ホームページ等での情報発信を行い、新たな需要開拓を図る。

## ② 情報発信・広報支援

・個性や地域性を活かした商品について、新聞・テレビ・雑誌等のマスメディアやオンライン記事配信等にニュースリリースを行い、広く認知向上を目指す。

・複数事業者の情報を束ねて発信することにより、「この地域には魅力的な事業が集まっている」という印象を高め、関心を持つ人や関わりたいと感じる層の増加につなげる。

・必要に応じ、広報・デザイン等の専門家を招聘し、効果的で継続性のある発信手法を学ぶ機会を提供する。

## ③ 補助金制度の活用支援

・資金力に課題を抱える小規模事業者に対し、小規模事業者持続化補助金制度等の活用を支援し、商品開発・販促活動など新たな需要開拓に向けた挑戦を財源面から後押しする。

## ④ SNS・デジタルマーケティング活用支援

・映像、画像、文章など商品や事業者の魅力が伝わりやすい発信手法の取組支援を行う。

・SNS 運用においては、写真の雰囲気や文章のトーンなど基本的な方向性を共有し、地域として自然な統一感を持った発信となるよう支援する。

・地域名を前面に押し出さずとも、「雰囲気の良い地域」「行ってみたい」と感じる層を増やすことを目指し、緩やかなブランド形成を進める。

## ⑤ 専門家連携による課題解決支援

・新商品開発、販路開拓、店舗改善、マーケティング等、需要開拓の過程で発生する課題に対して、経営指導員が伴走し助言を行う。

・高度な課題については、国・県・中小機構等の制度を活用し、専門家派遣による専門的な支援を行う。

・地域の魅力や事業者の価値が整理され、対外的に伝わりやすい形となるよう支援する。

## 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関する事

### (1) 現状と課題

#### 現状

・各事業の進捗状況や成果の把握は行っているものの、記録方法や評価視点が担当者ごとに異なり、全体として統一的な評価体系が確立していない。

#### 課題

・評価結果を翌年度事業や支援方法の改善に結びつけるサイクルが十分に機能していない。  
・事業者からのフィードバック収集が体系化されておらず、改善点の把握が担当者の経験に依存し属人的になりやすい。

### (2) 事業内容

#### 定量的把握

・各事業の目標として設定した KPI を活用し、定量的な測定を行う。  
・年度ごとの目標値に対する到達度を確認し、事業別に実績を集計する。  
・商工会のシステム等に備わるレポート機能を活用し、日々の業務データの集計を半自動的にを行い、効率的な評価の作成につなげる。

#### 評価手法・頻度

・半期毎に事業実施状況の把握、進捗状況・成果・課題を定期的に確認する。  
・年1回以上、「経営発達事業評価委員会」（構成員：外部有識者（中小企業診断士等）、計画に関与する法定経営指導員、市町村担当者）において総合評価を実施し、その結果についてフィードバックを受ける。あわせて、当該構成員間で情報共有を図り、外部の視点を踏まえた改善策を検討する。

#### 結果の公表

・年度末の総括を取りまとめ、事業評価の概要を商工会内部で共有する。  
・評価結果を地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態にするため、事務所への常時備え付けを行う。  
・評価結果は次年度計画の修正・改善に活用する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・経営指導員および一般職員に向けた基礎研修は通年で実施され、一定の知識習得は図られている。
- ・しかし、地域特性や個別課題に応じた実践的・応用的な研修機会は不足している。
- ・事業環境は急速に変化しており、デジタル化・AI・人手不足など、多岐にわたる経営課題への対応が求められている。

課題：

- ・多様化・複雑化する経営課題に対応するためには、実践的な経験と応用力の向上が不可欠。
- ・支援が特定職員の経験やスキルに依存し、属人化しやすい体制となっている。
- ・最新の経営環境に対応できる知識・スキル（DX・AI・財務改善・人材確保 等）の習得が必要。

### (2) 事業内容

目的

- ・支援の属人化を防止し、組織全体で安定的な経営支援能力を確保する。
- ・AI、デジタル技術などの新たな支援手法を積極的に取り入れ、支援の質と効率を向上させる。
- ・OJTを通じて実務能力を高め、継承・育成を図る。

#### ① 属人化防止のためのデジタル基盤整備

- ・NAS（共有ディレクトリ）を活用し、支援資料・指導事例・書式等を一元管理する。
- ・クラウド上で研修日程・巡回記録・指導履歴を共有し、職員全員が支援状況を把握できる仕組みを整備する。これにより支援の属人化を防ぎ、職員間の共有と支援力の底上げを図る。

#### ② 体系的な研修体系の整備

A 内部研修

- ・石川県連が実施する法定研修・基礎研修を計画的に受講し、財務分析、事業計画策定、補助金制度、労務、法務等の基礎知識を体系的に習得する。
- ・現在の経営指導員4名のうち2名は、中小企業診断士等の資格を取得している。
- ・経験のある職員と新任職員がペアを組み、個別案件への対応を共同で行うことにより、実務を通じたOJTを実施し、対応力の平準化と職員全体の支援スキル向上を図る。

B 専門分野・外部研修

- ・観光、販路開拓、人材不足対応、商品開発、DX など、地域特性の強い課題に対応するため、県・中小機構・民間機関が実施する研修に参加し、実践的スキルを習得する。
- ・AI・デジタル技術の活用は今後の支援に不可欠であるため、生成AI、データ分析、DX推進スキル等の活用方法について実践形式で取り入れる。
- ・専門家との関係性を商工会として構築し、困難事例にも対応できる体制を構築する。

## 1.1. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

### (1) 現状と課題

現状：

- ・ 白山市経済団体連絡会議や県内商工会情報交換会等に定期的に参加し、白山市や近隣商工会、商工会議所、石川県産業創出支援機構、金融機関、白山市観光連盟、鶴来まちづくり協議会等と連携しながら、地域の経済動向や支援ノウハウの共有を図っている。
- ・ 駅付近や既存商店街などの中心市街地では空き家・空き店舗が多く存在しているが、その情報が集約されておらず、必要とする創業者に情報が伝わっていない。

課題：

- ・ 各団体との情報交換の場は存在するものの、現状は広域での連絡会議は形式のみであるため、地域で事業を営む事業者や創業希望者、廃業を検討している事業者の課題解決に資する取組について、各団体との連携が限定的であり、効果的な施策の実施に向けた検討が進んでいない。
- ・ 商店街等の商業地域において、創業等新規出店する者に対し、空き家・空き店舗の利活用に向けた情報提供や体系的な支援を官民が連携して行い、起業者誘致と空き家問題解消を同時に果たす機能を地域内に構築することが課題である。

### (2) 事業内容

#### ①白山市内商工会、商工会議所と白山市との情報交換（年2回）

白山市内商工会、商工会議所の経営指導員と白山市商工課の職員との実務者レベルでの情報交換を定期的に行い、支援ノウハウの共有や課題の抽出を行い、地域全体での支援体制の強化を図る。

目的 支援ノウハウの共有による地域の実情に合った支援力の底上げ。

#### ②石川県および石川県産業創出支援機構との情報交換（年1回）

石川県、石川県産業創出支援機構との定期的な情報交換を通じて、国、県の施策についての情報共有を行う、現場で感じる課題などを共有するなどし、体系的な支援ノウハウの共有を行う。

特に、事業承継や創業支援に関する情報交換を重視する。

目的 支援ノウハウの共有による支援力の底上げ、石川県の支援ツールの有効活用

#### ③空き店舗を活用した創業者受入体制の構築（年1回）

鶴来商工会や近隣商工会と白山市商工課・シティプロモーション推進課（移住担当）、地域のまちづくり会社等、不動産会社、金融機関と連携体を構築し、起業希望者に地域内での創業を促すイベント（空店舗ツアー）を実施する。地域に眠る空き店舗を「地域資源」と捉え、観光資源や地域産業が豊富な鶴来エリアでの起業を検討する方のマッチングを産官金が一体となり支援し、官民連携のまちづくりを実現する。

目的 鶴来地域で創業を希望する方へ体系的かつ効果的な支援体制を構築し、持続性のあるまちづくり推進に寄与する。

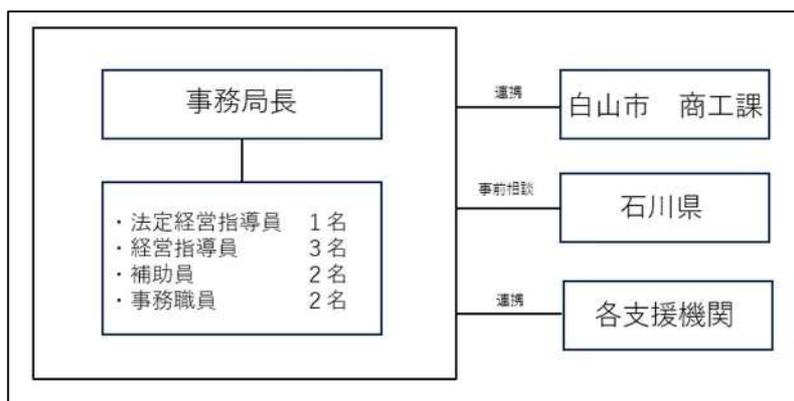
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和7年12月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制等)



①都道府県及び関係市町村との連携体制

- ・当会、本市商工課が連携し地域の実情を踏まえ支援方針の確認を年1回連絡会議にて行う。
- ・また石川県と事前相談・調整を行うことで、重要課題を反映した支援計画とする。

②商工会の経営発達支援事業に係る体制

- ・法定経営指導員1名と経営指導員3名の体制で巡回指導を行う。経営指導員を市小規模事業者ごとに選定し、策定支援からフォローアップまで一体の支援体制を構築する。
- ・事業者が抱える課題を解消するために必要な公的支援機関、民間支援機関と連携して支援する体制とする。

③定量的に実施状況を把握し評価を行う体制

- ・法定経営指導員1名と経営指導員3名の体制で、実施状況を定量的に把握し効果測定を行う。
- ・上記で把握・検証した実施状況を当会指導員、白山市担当課職員、小規模事業者代表者で連絡協議会(年1回開催予定)により評価し、次年度の支援内容の検討を行う。

④経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・経営指導員等の資質向上については、経営指導員が中心となり、研修参加計画の策定・実施、研修内容の内部共有、OJTの実施を通じて組織的に推進する。あわせて、支援資料・事例等を共有基盤(NAS等)で一元管理し、職員間での支援ノウハウの継承と平準化を図る。必要に応じて外部研修・専門家連携も活用し、継続的に支援力を向上させる。

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 森 達朗

連絡先： 鶴来商工会 電話 076-273-2211

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

経営発達支援事業の実施・指導及び助言目標達成に向けた進捗管理、事業の評価、見直しをする際の必要な情報の提供を行う。

③広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員・森 達朗は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

（3）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒920-2128

石川県白山市鶴来下東町カ26番地

鶴来商工会

TEL 076-273-2211 FAX 076-273-9911 Email : tsurugi@shoko.or.jp

②関係市町村

〒924-8688

石川県白山市倉光二丁目1番地

白山市商工課

TEL 076-274-9542 FAX 076-274-4177

E-mail syoukou@city.hakusan.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
必要な資金の額	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
需要動向等調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
経営分析	200	200	200	200	200
事業計画策定	300	300	300	300	300
需要開拓事業	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
支援力向上	500	500	500	500	500

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、石川県補助金、白山市補助金、伴走型小規模事業者支援推進事業補助金等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあつては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①  ②  ③